



ÉTUDE DE CAS: «VIRTUELLE ST@DT THAL-GÄU-OBERAARGAU»

Nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) et développement régional

Action COST A14 «Gouvernement et démocratie à l'ère de l'information»



Communauté d'études pour l'aménagement du territoire

Av. Eglise-Anglaise 14 • CP 555 • 1001 Lausanne • tél. 021 693 41 65 • fax 021 693 41 54 • <http://ceat.epfl.ch>

ÉTUDE DE CAS: «VIRTUELLE ST@DT THAL-GÄU- OBERAARGAU»

Nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) et développement régional

Action COST A14 «Gouvernement et démocratie à l'ère de l'information»

«VIRTUELLE ST@DT THAL-GÄU-OBERAARGAU» (VS)

SOMMAIRE

1.	DESCRIPTION	1
1.1	FORME.....	1
1.2	CARACTÉRISTIQUES.....	1
1.3	FINANCEMENT ET COÛT DU PROJET	1
2.	OBJECTIFS POURSUIVIS ET DESTINATAIRES DES PRESTATIONS	2
2.1	MISE EN PLACE D'UNE ORGANISATION AU SERVICE DE LA RÉGION.....	3
2.1.1	Reconnaissance au sein de la région de l'existence d'intérêts partagés	3
2.1.2	Collaborations entre les instances publiques, notamment les communes	3
2.1.3	Conditions attractives pour les activités économiques.....	4
2.1.4	Circulation des informations relatives à la VS	4
2.2	SE POSITIONNER COMME UN INTERLOCUTEUR VALABLE FACE AUX CANTONS.....	4
2.3	POSITIONNEMENT ET PROMOTION DE LA RÉGION SUR L'EXTÉRIEUR.....	5
2.4	AVANTAGES POUR LES COOPÉRATEURS ET CITOYENS DE LA VS	5
3.	MODALITÉS DE MISE EN PLACE ET FONCTIONNEMENT DE LA VS	6
3.1	PARTENAIRES DU PROJET.....	6
3.2	ORGANISATION	7
3.3	PLACE DES NTIC DANS LE PROJET ET STRATÉGIE DE COMMUNICATION	8
3.4	LES ÉTAPES DU PROJET	10
3.4.1	Première idée.....	10
3.4.2	Opérationnalisation du projet et consolidation.....	11
4.	ÉLÉMENTS DE BILAN: LES POINTS FORTS ET LES POINTS FAIBLES DE LA VS.....	13
4.1	POINTS FORTS.....	13
4.1.1	Projet réellement novateur.....	13
4.1.2	Périmètre à géométrie variable.....	14
4.1.3	Partenariat privé-public, gage de légitimité de la VS.....	15
4.2	POINTS FAIBLES ET ASPECTS PROBLÉMATIQUES.....	15
4.2.1	Le contexte: le poids des structures en place	15
4.2.2	Publics-cibles: les partenaires potentiels déjà très sollicités	16
4.2.3	Le fonctionnement de la VS: des ressources limitées	16
4.2.4	Communiquer autour du concept de la virtualité	17
4.2.5	Stratégie Internet	18
4.3	DÉFIS À RELEVER	19
4.3.1	Mieux asseoir la VS en établissant la preuve de son utilité	19
4.3.2	Utiliser le potentiel Internet à bon escient.....	19
4.3.3	Mobiliser les acteurs régionaux.....	20
4.3.4	Maîtriser les multiples champs d'intervention par une gestion rigoureuse du projet.....	20

ANNEXES:

ANNEXE 1:	SOURCES	I
ANNEXE 2:	LISTE DES INTERLOCUTEURS	III

ÉTUDE DE CAS: «VIRTUELLE ST@DT THAL-GÄU-OBERAARGAU» (VS)

1. Description

1.1 Forme

La «Virtuelle St@dt» (VS) est un projet qui a pour objectif de promouvoir la collaboration entre les différents acteurs de la région Thal-Gäu-Oberaargau, au-delà des frontières cantonales, cela pour mettre à disposition de la région une structure qui lui est propre, permettant de prendre en compte ses intérêts et de traiter ses préoccupations au niveau de la région. Elle a vu le jour en septembre 1999 et a pris la forme d'une société coopérative en septembre 2000, constituant un réseau d'acteurs partageant ces objectifs. Depuis ses débuts, la VS dispose d'un site Internet regroupant les informations relatives à ses activités.

1.2 Caractéristiques

La VS est organisée sous la forme d'une société coopérative. Constituée d'un noyau dur – la *Verwaltung*, ou l'administration en français – elle est un réseau d'acteurs régionaux composé de membres coopérateurs (les organisations publiques ou privées) et de citoyens (les particuliers), prêts à défendre les intérêts de la région au-delà des limites politico-administratives et à porter des projets engendrant une plus-value à cette échelle. Ces projets sont développés au sein de différents groupes de travail thématiques, nommés *Think Tank* (ThT) auxquels toute personne intéressée, qu'elle fasse partie de la société coopérative ou non, peut collaborer.

La VS cible son action sur les districts soleurois du Thal et du Gäu ainsi que sur le Oberaargau (canton de Berne), sans vouloir définir un périmètre fixe – il doit rester flexible pour pouvoir s'adapter aux différents projets promus par les partenaires. Le périmètre est considéré comme le territoire d'«une communauté de destin»: du fait de l'éloignement géographique des régions de leurs capitales cantonales, ces régions ont tissé, au fil de l'histoire, des relations étroites et multiples, sur les plans des transports, des infrastructures (notamment hospitalières et scolaires), des collaborations intercommunales, etc. Mais ces liens reposent également sur une pratique territoriale des habitants qui dépasse les frontières cantonales.

La VS compte actuellement 43 coopérateurs et 460 citoyens. Parmi les partenaires du projet (tous issus de la région), on compte: les régions, des communes, des associations économiques, des entreprises de transport ainsi que quelques autres organisations régionales publiques, parapubliques ou privées. Un site Internet a été créé à leur intention, pour donner accès à toutes les informations relatives à la VS. Ce moyen de communication a été choisi pour son adéquation au fonctionnement en réseau de la VS.

1.3 Financement et coût du projet

Le projet dispose de ressources financières limitées. Celles-ci proviennent d'une part du capital propre de la VS, constitué des apports des coopérateurs (frs 1000.-) et des citoyens (frs 20.-), d'autre part d'une aide du programme *Regio plus*, d'un montant de frs 330'000.-, à répartir sur cinq ans. Cette aide est allouée en vertu de la clé de répartition suivante: 10% de capital propre, 50% de *Regio plus* et 40% de prestations propres à fournir par les bénéficiaires. Les prestations propres sont constituées essentiellement par le travail des secrétaires des régions du Thal et de l'Oberaargau. Il est à noter également que les activités effectuées par

les partenaires de la VS ne sont pas rétribués. L'octroi de l'aide *Regio plus* est lié à la plausibilité d'un autofinancement du projet au terme de la période de soutien.

Le parrainage est une source de financement plus marginale, pour payer les activités «non rentables» de la VS. Ce mode de soutien donne aux entreprises la possibilité d'appuyer la VS (tout en réalisant une action de marketing) sans pour autant devenir coopérateurs.

Il est à noter que le capital constitué par les coopérateurs n'est en principe pas disponible pour financer des activités courantes: il ne doit pas être entamé, car la société coopérative doit garder les liquidités nécessaires pour rembourser les sommes versées, que cela concerne son éventuelle dissolution ou le désir de certains coopérateurs de la quitter.

Ainsi, à termes, la survie financière du projet dépend du développement d'activités propres à la VS, susceptibles de générer des entrées d'argent, par la réalisation d'économies d'échelle et par la rétribution par les bénéficiaires des prestations fournies. La VS aspire donc à un fonctionnement similaire à une entreprise.

Le développement du site Web est conditionné par la situation financière. Sa conception, effectuée par la HES SO, a coûté frs 20'000.-. Ces travaux ont été facturés sur la base d'un tarif professionnel.

2. Objectifs poursuivis et destinataires des prestations

La mise en place d'une structure telle que la VS répond à la volonté des différents partenaires de favoriser la collaboration intercommunale et interrégionale par-dessus les frontières cantonales, notamment pour parer à une série de facteurs entravant l'essor de la région. A cet égard, les aspects suivants sont jugés comme particulièrement handicapants:

- Malgré leur localisation au centre de la Suisse, les trois régions – Thal, Gäu et Oberaargau – connaissent une certaine **marginalisation géographique et politique** du fait de leur situation en périphérie des centres de décision, notamment cantonaux.
- Le périmètre de la VS est l'**espace de vie** d'une nombreuse population,¹ **morcelé par la présence de multiples frontières cantonales**. Par les règlements, prescriptions et procédures respectifs que connaissent ces régions, les frontières constituent des fractures affectant l'organisation de la vie des habitants, produisent un décalage entre les entités politiques de la région et les données économiques, entravent les flux d'informations entre les communes et rendent difficile la collaboration entre elles.
- La multitude de communes de faible taille et l'absence d'un centre urbain important dans la région entraînent un **problème de masse critique** auquel la VS cherche à trouver une réponse en s'organisant «à la manière d'une ville dont l'urbanisation des quartiers est très dispersée».
- L'**absence d'une arène propre à la région** rend difficile le captage de ses forces vives.

L'objectif de la VS est de surmonter ces facteurs défavorables. La VS cherche donc à se mettre au service de la région tout en la positionnant, face aux interlocuteurs des instances cantonales et aux acteurs économiques susceptibles de s'y implanter, comme une région dynamique qui prend activement son destin en main.

¹ Il compte au total 100'000 habitants.

2.1 Mise en place d'une organisation au service de la région

La constitution de la VS répond donc prioritairement à l'idée de **mettre à disposition de la région une structure qui lui est propre, permettant de prendre en compte ses intérêts et de traiter ses préoccupations au niveau de la région**. Organisée comme un réseau d'acteurs intéressés à œuvrer pour le développement de la région, la VS entend promouvoir et soutenir toute action apportant une plus-value à la région.

2.1.1 *Reconnaissance au sein de la région de l'existence d'intérêts partagés*

La démarche de la VS implique, dans un premier temps, que les acteurs régionaux eux-mêmes prennent conscience de l'existence d'intérêts partagés. Cet aspect constitue un premier enjeu pour la VS, d'ordre identitaire, qui est déterminant pour la motivation des acteurs régionaux à prendre une part active dans le projet et donc pour son impact. Il s'agit notamment de faire reconnaître aux acteurs régionaux eux-mêmes:

- que les trois régions ont des intérêts communs, que leur destin respectif est lié et que, séparément, elles ont moins de force ou de poids pour agir;²
- que la région, en tant que tout, comporte des potentiels qui seront mieux exploités à travers leur mise en commun; une attitude solidaire permet de profiter ensemble des atouts et complémentarités de ses parties, tout en n'empêchant pas des initiatives singulières en fonction des intérêts et besoins particuliers;
- que la VS est apte à offrir un soutien idéal à une approche régionale et, de sorte, à souder la région en favorisant l'échange d'idées (la VS en tant que «fabrique d'idées») et la capacité d'action des acteurs régionaux.

2.1.2 *Collaborations entre les instances publiques, notamment les communes*

La VS n'a de sens que si elle est effectivement capable d'engendrer des projets concrets, conçus en fonction des partenaires qui la constituent et produisant des plus-values à ce niveau. Cette capacité dépend pour beaucoup de la volonté des acteurs régionaux à collaborer. A cet égard, les institutions politiques et leurs instances sont en première ligne:

- à l'échelle des communes, il s'agit de faciliter la mise en œuvre des nombreuses tâches communales, par un échange d'informations accru ou par la mise en place de solutions communes.
- au niveau des institutions publiques intra-cantoniales, des accords entre les partenaires sont recherchés pour maintenir le niveau des prestations ou les ajuster aux besoins de la population de la région (domaines de la formation et de la santé notamment);
- au niveau des cantons (inter-cantonal), une meilleure coordination de l'action publique, intégrant les besoins spécifiques de la région dans son ensemble, est recherchée, notamment dans les domaines de la promotion économique et de la politique des transports.

² Pour reprendre une comparaison opérée par certains interlocuteurs consistant à mettre en parallèle le réseau constitué par la VS et une ville constituée d'un ensemble de quartiers dispersés (les communes), les communes n'auront, comme les quartiers, ni la masse critique ni les structures adéquates pour assurer seules leur fonctionnement.

Ces deux derniers aspects impliquent que les acteurs régionaux se constituent en un groupe de pression défendant les intérêts de la région. Il s'agit d'un travail politique à opérer souvent à l'arrière-plan, par les députés cantonaux issus de la région et les personnes actives dans différentes instances.

2.1.3 Conditions attractives pour les activités économiques

La situation économique des trois sous-régions est diverse. Bien que le Pied sud du Jura connaisse un certain essor économique, lié à son excellente localisation par rapport aux infrastructures de transport (notamment Rail 2000), les régions du Thal et du Oberaargau risquent de rester à l'écart de ce développement. Les préoccupations d'ordre économique de la VS se concentrent alors sur la création de conditions aptes à renforcer l'attractivité de la région pour les entreprises:

- la présence, voire le **maintien dans la région des compétences de décision des entreprises**, afin de s'assurer un accès aisé aux structures et de favoriser l'ancrage des forces économiques;
- le **maintien des places de travail** (agir contre la délocalisation de la production);
- l'**existence d'un bassin d'emploi suffisamment vaste et attractif** et la création des conditions nécessaires pour attirer des cadres;
- une **qualité de vie et des offres de prestations et de service**, notamment dans le domaine des loisirs et des transports, à l'intention des habitants;
- l'**amélioration des liaisons de transports nord - sud** (Langenthal – Balsthal);

2.1.4 Circulation des informations relatives à la VS

La mise en réseau des acteurs régionaux nécessite la création d'une structure capable de capter, de canaliser et ensuite d'organiser les informations relatives aux activités. Le site Internet de la VS a été créé dans ce but. Il doit permettre de communiquer à l'échelle de la région VS, où la communication par des moyens plus traditionnels n'est pas toujours aisée.

Au-delà de la mise à disposition d'une information exhaustive au sujet du projet, les partenaires de la VS espèrent également, par le biais du site Internet, resserrer les liens entre les acteurs régionaux et offrir un cadre pour (mieux) faire connaître le projet et communiquer largement autour des idées qu'il défend.

2.2 Se positionner comme un interlocuteur valable face aux cantons

Un autre enjeu important du projet est la reconnaissance, par les instances cantonales, que la VS constitue un interlocuteur compétent pour les aspects et problèmes qui touchent la région. Cela paraît d'autant plus important que face aux cantons et leur compétence de juridiction, la VS se trouve en situation d'infériorité en l'absence de telles compétences. Bien que le projet ait été accueilli, à ses débuts, «de manière bienveillante de la part des cantons», ces derniers restent relativement distants et ne prennent aucune part active.

Le lobbying politique auprès des cantons, en vue de faire reconnaître la légitimité des revendications régionales, apparaît comme primordial. Le fait que ce travail soit accompli au sein d'un lobby régional, perçu comme un organe plus neutre qu'une institution particulière, peut constituer un avantage en permettant d'estomper les rivalités entre les communes.

2.3 Positionnement et promotion de la région sur l'extérieur

La promotion de la région est, au stade actuel du projet, un volet encore peu développé alors qu'un meilleur positionnement de la région sur l'extérieur est indispensable pour valoriser les avantages de localisation pour les entreprises. Pour cela, l'économie doit jouer un rôle davantage actif au sein de la VS, notamment pour faire contrepoids aux rivalités qui surgissent presque automatiquement, à l'échelle des cantons ou des différentes communes, lors qu'il est question de promotion économique.

2.4 Avantages pour les coopérateurs et citoyens de la VS

Le succès de la VS est tributaire de sa capacité de faire partager les objectifs fixés avec un nombre élevé de partenaires – des organisations ou des particuliers – et de les motiver à participer au projet en devenant coopérateur ou citoyen.

Mais il est tout aussi important de leur offrir des avantages concrets qui sont déterminants dans la décision d'adhérer au projet par une contribution financière. Mais de tels avantages sont pour l'instant inexistantes.

Pour les particuliers, le soutien aux idées promues par la VS semble être la principale motivation de devenir citoyen de la VS.

L'intérêt des communes à prendre une part directe dans la VS est actuellement encore modéré, ceci principalement pour les raisons suivantes:

- les communes se sentent déjà représentées par leur région;
- elles sont très sollicitées par des projets initiés par leur canton (réforme des institutions, régionalisation de certaines activités³) et craignent de ne devoir faire face à des doublons (*Doppelspurigkeiten*); fonctionnant pour la plupart selon le système de milice, elles manquent des capacités pour y participer activement;
- elles préfèrent libérer leurs ressources pour des activités dont les avantages sont clairement perceptibles et portent leurs fruits dans l'immédiat;⁴
- elles sont retenues par l'impression qu'elles ont que la VS sert surtout les intérêts des plus grandes communes;
- elles craignent de perdre une part de leur autonomie;
- elles sont rebutées par le caractère désincarné de la VS et par la difficulté de mettre en évidence ses prestations en leur faveur.⁵

³ Par exemple le *Aarwanger Modell* qui cherche à instaurer une collaboration intercommunale à travers la mise sur pied d'une bourse aux prestations (Dienstleistungsbörse) ou d'autres projets liés à des domaines spécifiques (pompiers, protection civile, affaires tutélaires, etc.).

⁴ Certaines communes disent clairement soutenir les idées défendues par la VS, mais préfèrent y adhérer au moment où elles voient comment s'y engager concrètement; en effet, en l'absence d'une préoccupation bien identifiée, immédiate et s'inscrivant dans les objectifs de la VS, il n'y a pas d'avantages de bénéficier du statut de coopérateur.

⁵ L'expérience du ThT «Politique et collaboration» montre pourtant qu'en touchant leurs préoccupations concrètes, elles sont prêtes à collaborer et à dégager les forces y nécessaires. Les activités de ce groupe se sont greffées sur un groupement informel déjà actif de communes «limitrophes» – dans le but de permettre une meilleure circulation des informations entre les

Quant aux **milieux économiques**, ce sont pour l'instant surtout les organisations défendant leurs intérêts qui sont actives au sein de la VS. Les entreprises sont encore peu présentes. Si elles adhèrent à la VS, c'est pour des raisons d'ordre stratégique.⁶ Une participation permet de s'assurer un accès aux savoir-faire des acteurs régionaux, de consolider ses propres réseaux, de se manifester comme un partenaire à prendre en compte lors de l'élaboration ou de la mise en œuvre d'approches régionales et de se profiler, à des fins de relations publiques, comme une entreprise engagée dans le devenir de la région. Les réticences des entreprises à s'engager dans l'aventure VS s'expliquent par les faits suivants:

- les entreprises rechignent à s'engager dans des affaires dont le retour d'investissement est incertain; il est le propre de l'économie de privilégier des projets dont elle peut attendre un gain concret;
- beaucoup de firmes présentes dans la région sont orientées sur l'exportation; les questions d'ordre régional n'ont que peu de poids à leurs yeux et leur intérêt se cantonne généralement à des questions de localisation;
- les PME, prépondérantes dans la région, raisonnent d'avantage en termes de concurrence que de collaboration;
- comme pour les communes, la VS est encore trop floue et abstraite pour susciter un intérêt concret de la part des entreprises;⁷
- en raison de la situation économique mouvementée, l'attention des entrepreneurs se trouve absorbée par des aspects liés à leur marché; le travail politique avec les milieux économiques devient de plus en plus difficile, ceux-ci étant de moins en moins prêts à accomplir des tâches au service de la collectivité, à s'engager dans les structures politiques;
- elles disposent de leurs propres réseaux basés sur leurs activités.

3. Modalités de mise en place et fonctionnement de la VS

Le départ du projet VS remonte à l'automne 1999. Depuis son annonce officielle, il a subi des adaptations pour tenir compte des contingences nécessaires à son opérationnalisation. Nous présentons ci-dessous les éléments principaux aidant à saisir la manière dont fonctionne la VS et à comprendre pourquoi le site Internet y recouvre jusqu'à présent une rôle relativement peu important, malgré la place centrale qui lui était assignée dans les réflexions initiales et qu'il occupe en principe toujours dans la stratégie de la VS.

3.1 Partenaires du projet

Les institutions qui sont parties prenantes de la VS englobent des régions⁸, des communes⁹, des organisations économiques¹⁰, des concessionnaires de transport¹¹ ainsi que divers

communes et de faire connaître mutuellement leur travail, prestations et problèmes –, «car le travail avec les seules communes coopérateurs de la VS ne fait pas de sens».

⁶ «Il faut être représenté à la juste place. Marquer son intérêt au sein de la VS est gage d'être associé lorsque le moment de l'action se présente.»

⁷ Certaines entreprises de la place, favorables à la VS, préfèrent de la soutenir sous la forme d'un sponsoring.

⁸ Region Oberaargau, Verein Region Thal.

groupements, publics ou privés, actifs dans la région¹². Ces partenaires constituent le réseau de la VS et fournissent les forces vives nécessaires au fonctionnement des organes de la VS¹³.

Le taux d'adhésion à la VS des organisations présentes dans la région n'a pas encore atteint un niveau jugé satisfaisant. Ce constat concerne en première ligne les entreprises, mais il est valable également pour les communes, dont les plus petites, mais également celles du Oberaargau sont mal représentées.

Néanmoins, le partenariat tel qu'il existe actuellement est représentatif des forces les plus dynamiques de la région. Il a permis d'associer à la VS des personnalités très motivées, estimées pour leurs activités multiples, notamment politiques, et reconnues comme des porte-parole de la région. Leur connaissance des réseaux, leurs relations personnelles ainsi que la facilité dont elles disposent pour accéder à des interlocuteurs clé constituent un atout indéniable pour le projet.

Cette organisation, très personnalisée et axée sur des personnes actives sur des scènes multiples et assumant de nombreuses autres responsabilités, constitue aussi un handicap dans la mesure où la disponibilité des participants se trouve de ce fait limitée.

3.2 Organisation

La société coopérative de la VS est organisée selon les exigences du code des obligations suisse¹⁴ et soumise à des statuts adoptés en assemblée constitutive, le 1^{er} septembre 2000. Elle est présidée par le président de la région Oberaargau. Ce choix paraît comme judicieux en raison de la longue expérience politique dont bénéficie cette personne et du fait que le Oberaargau connaît un certain risque de rester à l'écart et des évolutions touchant la région et de la dynamique engendrée par la VS. La direction du projet VS est assumée par l'organe de la *Verwaltung* (administration). Cet organe est responsable de la stratégie de la VS et assume les tâches administratives. Composée de douze personnes, la *Verwaltung* implique les partenaires les plus importantes: les milieux politiques, les syndicats et organisations économiques ainsi que les régions.¹⁵ Elle s'est dotée d'un bureau de cinq personnes recrutées en son sein, chargé de la préparation des différentes affaires qui occupent l'administration et de la direction opérationnelle de la VS. Le travail accompli au sein de ces deux organes n'est pas rétribué, à l'exception de celui des deux secrétaires, mais à un tarif réduit. Ces deux personnes, qui sont les responsables des deux régions de Thal et du Oberaargau, détiennent une position importante au sein du projet, d'abord parce que leurs activités au sein de la VS

⁹ Aarwangen, Balsthal, Huttwil, Kestenholz, Langenthal, Laupersdorf, Matzendorf, Mümliswil-Ramiswil, Niederbipp, Oensingen, Walliswil bei Niederbipp, Welschenrohr.

¹⁰ Wirtschaftsverband Oberaargau, Industrie- und Handelsverein Thal-Gäu-Bipperamt, Junge Wirtschaftskammer Oberaargau, Gewerbe Oberaargau, Gewerbeverein Balsthal-Klus.

¹¹ Aare Seeland mobil, Oensingen-Balsthal-Bahn, Poste.

¹² Gewerkschaftsbund Oberaargau, ARA Zweckverband Falkenstein, Spital Region Oberaargau, Fachhochschule Solothurn-Nordwestschweiz, onyx Energie Mittelland, Burgergemeinde Langenthal.

¹³ Cf. point 3.2 ci-après.

¹⁴ CO 828 ff.

¹⁵ Il s'agit de: Region Oberaargau, Verein Region Thal, Regionalverein Olten-Gösigen-Gäu, les communes de Oensingen, Balsthal, Niederbipp et Langenthal, Gewerkschaftsbund Oberaargau, Gewerbeverein Balsthal-Klus, PME Oberaargau, Junge Wirtschaftskammer Oberaargau.

sont en synergie avec leur fonction dans leur région respective, ensuite parce qu'ils disposent de solides expériences dans le domaine du développement régional et ont une bonne connaissance des instances et réseaux régionaux.

L'assemblée générale, constituée des membres de la société, avalise dans une réunion annuelle la conduite des activités. La VS compte actuellement 46 membres coopérateurs, constituant un capital de frs 61'000.-, et presque un demi millier de citoyens.¹⁶

La forme de la société coopérative, une structure classique faite d'organes traditionnels, est jugée comme étant le mode d'organisation le plus adapté compte tenu de son orientation très ouverte, de la situation très variée des acteurs engagés, des objectifs qu'elle s'est fixés ainsi que du type d'activités qu'elle entend développer et de la manière de les réaliser. Elle constitue une solution confortable pour les sociétaires, dans la mesure où elle n'entraîne pas d'obligations ou de responsabilités envers la société coopérative. Ce fonctionnement peu formalisé peut nuire au développement d'activités qui ne relèvent pas directement de l'administration, comme le démontrent certains *Think Tank*. Ces groupes, où «tout est permis mais rien n'est requis»¹⁷, sont conçus comme des lieux de créativité appelés à développer des idées de contenu pour la conception de projets et leur réalisation. Ils sont ouverts à toute personne intéressée à contribuer à la réflexion dans les domaines suivants: transports / vie économique et tourisme / formation / culture / politique et collaboration. Les travaux sont accompagnés par un membre de la *Verwaltung*, chargé de relayer les résultats à l'organe dirigeant de la VS; une personne issue du monde politique participe aux travaux de chaque ThT, afin d'assurer la connexion des projets développés avec les structures politiques présentes.

Le caractère très peu formalisé des activités développées au sein de ces groupes de travail tranche avec leur importance dans la stratégie de la VS. En effet, la légitimité de la société coopérative repose sur sa capacité à engendrer des projets concrets qui non seulement doivent représenter un réel intérêt du point de vue régional mais devront également, à termes, fournir la clause du besoin de l'organisation et assurer sa survie financière par les recettes générées.

3.3 Place des NTIC dans le projet et stratégie de communication

L'idée d'établir un site Internet s'est imposée quasi naturellement, dès la naissance du projet VS, étant donné que la *Toile* apparaissait comme le moyen de communication idéal pour un réseau de personnes provenant de milieux et de régions géographiques divers et qui, de plus, opéraient sous l'appellation «virtuel».

Le site a été conçu de manière à offrir, à toute personne cherchant à s'informer sur les activités de la VS, un lieu où elle pouvait accéder à toutes les informations pertinentes à ce sujet. Son rôle est donc avant tout utilitaire – il nous est présenté par plusieurs interlocuteurs comme *Mittel zum Zweck* (moyen pour atteindre un but) – et se cantonne à la communication autour du projet. Il n'est pas pensé comme une prestation à l'intention de la population, par exemple.

¹⁶ Statut lié à l'acquisition d'un bon de participation d'une valeur de frs 20.-

¹⁷ Comme nous le dit un interlocuteur prenant part à un des ThT.

Cette fonction se perçoit au niveau de sa présentation et de sa structure. Ces deux aspects n'ont guère évolué au fil du temps. Ainsi le nombre de rubriques est resté constant, mais certaines se sont allongées par l'ajout de nouvelles informations alors que d'autres, quelque peu délaissées, n'ont pas évolué depuis leur création. Ainsi le site fonctionne à la manière d'archives où sont déposés successivement les différents documents. Le site est placé sous la responsabilité d'un des secrétaires régionaux qui délègue l'actualisation à une collaboratrice.

Les fichiers qui font l'objet d'une actualisation continue concernent des textes rédigés dans le cadre des activités de la VS – il s'agit des procès-verbaux des séances de l'administration ou des ThT, des communiqués de presse, de rapports divers – et publiés tels quels en ligne pour les rendre accessibles aux milieux intéressés.

Cette manière de faire est la conséquence d'un principe fixé qui veut que l'information se fasse non pas par un arrosage systématique mais que les personnes intéressées puissent trouver un accès facile si telle est leur volonté. Des considérations financières ont joué un rôle déterminant dans cette orientation. En effet, la VS ne disposant que de moyens limités pour son fonctionnement cherche à éviter les frais de poste qui grèveraient vite son budget. Pour ces mêmes raisons, les contacts personnels se font essentiellement par courrier électronique.¹⁸ Idéalement, le Web devrait supplanter la communication sur papier.¹⁹

La vision très utilitaire qui marque l'évolution du site Web, se limitant à la transmission d'informations dites objectives, met à l'arrière-plan les préoccupations liées à l'esthétique de sa présentation, au *design* et à l'attractivité des éléments graphiques. Elle fait obstacle à une utilisation plus ludique de ce mode de communication. De sorte, la sobriété du site ne favorise pas une meilleure identification par les utilisateurs aux contenus présentés et une réelle appropriation de cet outil. Aussi la majorité des interlocuteurs liés à la VS avouent qu'ils ne le visitent que très rarement.

Le taux de connexion de la population de la région – il ne dépasserait pas les 50% des ménages – oppose un sérieux obstacle à la promotion de la VS via le Net. Le potentiel de cet outil a certainement été surestimé dans les débuts de la VS, coïncidant avec une période d'euphorie en matière de NTIC.²⁰

Dans ce contexte, il n'est pas étonnant de constater que certaines fonctions offertes sur le site n'ont guère eu le succès escompté. Les fonctions interactives prévues au début ne se sont jamais concrétisées, d'autres sont laissées en friche (forum de discussion). Ce manque d'engouement, des moyens financiers restreints et la priorité accordée par la VS au développement d'actions concrètes font qu'une réorientation des prestations sur l'Internet ne sont pas à l'ordre du jour.

¹⁸ Les ThT ont été constitués par appel via courriel. Ce moyen, extrêmement rapide, est très utile lorsqu'on peut s'adresser personnellement aux gens.

¹⁹ Mais dans les faits, le papier reste l'outil de communication auquel on est obligé de recourir lorsque dans un groupe un membre n'est pas connecté.

²⁰ La mise en réseau par le Net du territoire couvert par la VS est jugée par certains comme un enjeu important pour la région. Le canton de Berne, par exemple, pousse ses communes à se connecter (Intranet, e-mail) car l'administration cantonale met de plus en plus en ligne des informations utiles aux administrations communales. Dans le Oberaargau, sur 58 communes, dix ne sont pas encore connectées au Net.

Il est apparu que la stratégie de communication basée sur le Web devait être complétée par une plus forte présence dans les médias. Depuis bientôt une année, un journaliste collabore à titre bénévole dans le cadre du projet. Il est chargé de la rédaction de bulletins de presse mensuels qui sont ensuite adressés via le secrétaire de la VS aux journaux et radio locales de la région.²¹

Pour l'instant les partenaires de la VS se contentent de la forme actuelle du site, cherchant à se concentrer sur la consolidation des liens entre les personnes.²² Ils sont néanmoins conscients que le site comporte encore des potentiels de développement. Parmi les développements ultérieurs possibles sont évoqués: l'instauration d'un intranet spécifique à la VS, une fenêtre culturelle pour la région où sont publiées les manifestations s'organisant plus spontanément et qui ne figurent dans aucun bulletin imprimé, création d'un kiosque s'adressant à des groupes d'entraide²³, une bourse aux prestations pour les communes, développement d'une vitrine régionale. La réalisation de certaines de ces idées dépendra des synergies possibles avec les idées développées au sein des ThT et de la possibilité d'amortir les investissements nécessaires à leur concrétisation.

3.4 Les étapes du projet

3.4.1 Première idée

La VS est l'aboutissement de différentes expériences de collaborations existantes dans la région. La constitution, en 1996, d'une communauté d'intérêt dans le cadre de laquelle des rencontres régulières entre des représentants de différents milieux ont lieu, pour favoriser une coopération pragmatique à l'échelle de la région.²⁴ Les milieux économiques y assumaient un rôle prédominant et finançaient les activités à travers des contributions librement consenties par les participants.

Ces contacts intensifs ont débouché sur un premier projet concret, c'est-à-dire un centre régional de transbordement des déchets qui présente des avantages du point de vue de l'environnement et des coûts. Ce projet a eu un effet dynamisant pour les acteurs; il a été déterminant pour la naissance de la VS. Le concept de la *Virtuelle St@dt*, inspiré de celui de l'entreprise virtuelle, a suscité beaucoup d'attentes, notamment par rapport à l'instauration de partenariats public-privé, ou encore à de nouvelles formes d'organisation des communes. Il a été estimé que les nouvelles modalités de gestion, aboutissant à une meilleure efficience de l'action publique, pourraient entraîner des économies de l'ordre de deux millions de francs à investir en faveur de la région, sous forme de différents projets. Ces réflexions et

²¹ Il est à noter que ses compétences en matière de communication ne sont pas mobilisées pour le site.

²² «L'Internet en soi ne déclenche pas de projet, or cela est actuellement une priorité absolue.»

²³ Selbsthilfegruppen.

²⁴ Interessengemeinschaft (IG) Thal, Gäu, Bipperramt. Elle regroupe les organisations économiques, les groupes régionaux de planification, des présidents de communes, des représentants de districts qui forment, en tout, une dizaine de personnes qui chacune amène son propre réseau de connaissances. Outre cette IG, il existe dans le Oberaargau la *Wirtschaftslandgemeinde*, sorte d'assemblée annuelle réunissant les acteurs économiques régionaux pour discuter de thèmes d'actualité concernant la vie économique de la région. Un autre groupement, créé au début de l'année 1999, concerne les communes «frontalières» des cantons de Soleure, Berne, Lucerne et Argovie qui se rencontrent régulièrement pour échanger.

efforts se sont alors poursuivis sous l'appellation *Virtuelle St@dt*, qui a rencontré immédiatement un accueil enthousiaste.

Dans cette première phase, le projet s'est développé sous le leadership de quelques entrepreneurs, dont notamment l'ancien président de l'*Industrie- und Handelsverein Thal-Gäu-Bipperramt* qui imprégnait le projet de ses idées ambitieuses et peu conventionnelles.

En 1999, une grande manifestation est organisée pour faire connaître la VS.²⁵ Une tente est montée sur la frontière entre Niederbipp (BE) et Oensingen (SO), symboliquement marquée par une trace de sciure s'effaçant au fil de la journée par les allers et venues des personnes présentes. Des personnalités régionales déclarent publiquement leur engagement en faveur de la VS. Les deux gouvernements cantonaux sont représentés à cette manifestation par leur chef de l'économie qui signalent de sorte leur attitude bienveillante à l'égard de cette initiative.

Le lancement du projet, que d'aucuns qualifient aujourd'hui de marketing tapageur, se base sur l'évocation d'une série de grandes idées. L'aspect de leur opérationnalisation n'est guère abordé à ce moment. Et peu de temps après, le personnage phare du projet «quitte le navire par la petite porte, frustré que "son" projet n'apporte pas rapidement le succès escompté».

3.4.2 Opérationnalisation du projet et consolidation

Créer une structure de base

Suite à ce départ, les partenaires de la VS se sont trouvé confrontés à la nécessité de donner un profil plus clair au projet, en le dotant des structures et règles de fonctionnement nécessaires à sa survie. Ce sont les «travailleurs de base» qui reprennent la structure créée dans un premier temps. En septembre 2000, une société coopérative voit le jour. Sa première année d'existence est consacrée prioritairement à la consolidation de l'organisation, dont les effets se font sentir surtout à l'interne. Les travaux entrepris par la *Verwaltung* se concentrent sur des aspects d'ordre stratégique et administratif. Les interlocuteurs qui ont pris une part active à ces travaux qualifient cette période du projet comme difficile, voire pénible, se voyant contraints de «se vêtir d'un "habit" qui n'est pas taillé à leur mesure». Après l'excellente mise en scène du début de la VS, suscitant de grandes attentes, les partenaires du projet subissent une grande pression, ceci d'autant plus que les tâches prioritaires produisent peu d'effets visibles à l'extérieur et que cette situation donne l'impression que l'élan du projet est retombé.

Bien que ces difficultés de départ soient actuellement surmontées, grâce au travail assidu de la *Verwaltung* notamment, l'ancrage du projet dans les structures régionales n'est pas assuré, en l'absence d'acquis concrets prouvant les apports de la VS. Il y a un danger que le projet s'effiloche avec le temps.

²⁵ Coïncidant avec la rencontre annuelle de la *Wirtschaftslandsgemeinde* du Oberaargau.

Créer des creusets d'idées

Le développement de projets concrets constitue donc un enjeu de taille pour l'avenir de la VS. Il est confié à des groupes de travail, les *Think Tank*²⁶ dont le rôle et les modalités de fonctionnement ont également fait l'objet des réflexions développées au sein de la *Verwaltung*.²⁷ Les activités de ces groupes, répondant à la nécessité de produire des idées novatrices, se trouvent actuellement au centre des préoccupations de la VS. Ces groupes doivent en quelque sorte apporter la preuve de l'utilité de la VS à travers l'élaboration de prestations à la mesure de la région ainsi que de sa capacité de mobiliser les acteurs régionaux.

Quatre projets prioritaires sont actuellement poursuivis:

- ThT transports: projet de prolongement de la ligne de train Niederbipp-Oensingen-Balsthal basé sur un concept des transports interne à la VS, cherchant à améliorer les liaisons nord-sud;
- ThT économie et tourisme: le projet SUN consistant en une opération de marketing sous la forme d'un événement unique qui se fixe comme objectifs de se faire rencontrer la population de manière ludique et d'augmenter ainsi la notoriété de la VS;²⁸
- ThT culture: projet d'un guide culturel à paraître périodiquement, recensant toutes les manifestations dans la région;
- ThT formation: recherche d'une collaboration plus étroite dans le domaine de la formation et notamment d'une plus grande perméabilité des offres de formation au niveau du degré supérieur du secondaire; kiosque sur Internet recensant l'offre en matière de groupes d'entraide.

Pour plusieurs de ces projets, l'exigence de leur autofinancement paraît difficile à remplir. Aussi cette condition représente une épée de Damoclès, demandant un effort conséquent de la part des personnes engagées dans les différents groupes pour résoudre la question du financement. Pour d'autres projets, une collaboration de la part des institutions cantonales est requise. Elle ne peut être obtenue qu'à la condition que les cantons puissent être persuadés de la légitimité des demandes. Ce contexte difficile est un facteur de démotivation; il tend à tempérer l'ardeur des différents participants et les retient à consentir un engagement allant au-delà de l'échange d'idées.

Assurer des ressources financières

La pérennité de la VS dépend, à termes, de sa capacité de s'autofinancer à travers des recettes liées aux projets développés en son sein.²⁹ La VS devra fonctionner, une fois ses structures consolidées, comme un centre de compétences. Actuellement, en l'absence de liquidités autres que l'aide de *Regio plus* ainsi que le capital constitué par les membres, les ressources sont allouées dans les domaines d'activités les plus prometteurs, au titre de pré-investissements. Il apparaît que l'objectif de l'autofinancement ne peut être atteint à court

²⁶ Ce terme se réfère à l'idée de réservoir de réflexion.

²⁷ Cf. point 3.2.

²⁸ Cette manifestation s'est déroulée en juin 2002 et représente le premier projet réalisé par la VS.

²⁹ Cf. point 1.3.

terme. L'idée des projets qui se financent par le biais des rétributions issues d'économies réalisées ou de montants versés par les bénéficiaires repose sur un modèle théorique difficile à mettre en œuvre dans la réalité. Ce principe ne paraît pas applicable dans tous les domaines où la VS entend développer des activités.³⁰

En raison de ces difficultés, les animateurs du projet s'attachent actuellement à clarifier la stratégie de la VS, en cherchant à (1) définir, avec le concours des partenaires intéressés, les prestations qui pourront être mises sur le marché et (2) à conquérir ce marché bien particulier, en s'imposant comme un prestataire compétent. Il s'agit là d'un défi important à relever, surtout en raison des termes très particuliers de ce marché. Ces réflexions doivent déboucher sur un *business plan*, qui tient compte des caractéristiques du marché dans lequel la VS souhaite opérer. Des réponses aux questions suivantes doivent être apportées: Dans quel marché opère-t-on? Quels sont les clients? Quels produits met-on sur le marché et quels sont les concurrents?

4. Eléments de bilan: les points forts et les points faibles de la VS

La constitution de la VS est une réponse originale, et certes ambitieuse, à des problèmes et difficultés auxquels de plus en plus de régions se trouvent actuellement confronté. A ce titre, ce projet revêt un intérêt particulier pour notre étude. Même si l'aspect des NTIC ne revêt pas l'importance que nous avons escomptée au départ, il permet de montrer que le recours à ce mode de communication ne peut ni remplacer d'autres modes d'échange ni aplanir, comme par un tour de magie rendue possible grâce à la technologie, les aspérités auxquelles doit faire face un projet.

4.1 Points forts

4.1.1 *Projet réellement novateur*

Le projet de la VS se situe sur un terrain encore peu exploré et ne peut s'appuyer sur des expériences acquises dans le cadre de projets similaires.³¹ Il est présenté par les interlocuteurs comme le «premier organisme politique formé en vue d'une coopération "transfrontalière" dans lequel les réseaux régionaux peuvent se matérialiser». Quoiqu'il ait été pensé en référence au concept de l'entreprise virtuelle, une traduction «simple» de ce concept en termes d'organisme de promotion d'un territoire intercantonal ne s'impose pas d'emblée.

L'appellation de la *Virtuelle St@dt* met l'accent sur l'idée qu'une organisation virtuelle permet de mieux répondre au fonctionnement de la société actuelle, mais également sur le fait qu'une telle organisation doit pouvoir s'appuyer sur des modes de communication nouveaux. Elle témoigne de l'importance accordée à l'Internet, expression par excellence de la modernité. Même si actuellement les NTIC ne revêtent pas entièrement le rôle que l'on leur assignait au départ, le site Web reste un élément central dans le projet, comme lieu où

³⁰ Cette règle est particulièrement difficile à remplir dans le domaine de la culture.

³¹ Un projet similaire, «Arnolfingen» (Aarau-Olten-Zofingen) situé sur la frontière entre les cantons de Soleure et d'Argovie, date de 1973. Il n'a apparemment pas débouché sur des réalisations concrètes. Mais il semblerait qu'il ait été réactivé récemment. Il est à noter que le groupe de concertation LIM de l'Arc jurassien, dont fait partie la région Thal, est cité en exemple négatif, comme ce que l'on ne voulait surtout pas réaliser dans le cadre de la VS, à savoir «produire beaucoup de papier et de longs débats sans atteindre des résultats concrets.»

peuvent être déposées les traces laissées par le projet et où l'on continue à écrire son histoire. Ce lieu «virtuel» matérialise l'existence bien réelle de la VS, mais difficilement perceptible ailleurs. Cette fonction du site dans le projet n'est pas à sous-estimer.

L'évolution du projet reflète sa consolidation lente et semée d'embûches. Compte tenu de l'équilibre fragile de la VS, tout arrêt trop prolongé ou tout retour en arrière risque de mettre en péril son existence même. Il y a une sorte d'irréversibilité qui caractérise son devenir, due justement à sa nature novatrice, à la reconnaissance chancelante auprès des acteurs régionaux et au manque de réalisations concrètes. S'agissant d'un projet visionnaire et ambitieux, qui cherche à promouvoir les pratiques de collaboration débouchant sur un profit partagé et à produire des situations *win-win*, la barre est placée très haute.

La décision du seco de soutenir le projet par le biais de son programme *Regio plus* est donc particulièrement bienvenue. Cette aide, étalée sur cinq ans, devrait lui permettre d'asseoir davantage ses structures et de trouver un mode de fonctionnement susceptible de produire les résultats souhaités. Ce programme est donc apprécié pour son adéquation aux besoins des régions. Il tient compte des facteurs «doux» et comble le vide laissé par le programme LIM. La pratique liée à l'examen des projets soumis dans le cadre du programme a permis de mettre en évidence, pour les projets de développement, la nécessité d'établir un plan de durabilité des projets (preuve du besoin, survie du projet au-delà de la période durant laquelle il bénéficie d'un soutien financier) dont peut profiter maintenant la VS.

4.1.2 Périètre à géométrie variable

Bien que la VS se réfère à un espace géographique – Thal - Gäu - Oberaargau – il ne se réfère pas à un périmètre fixe et établi une fois pour toutes. Chaque projet porte sur un rayon d'action défini en fonction des problèmes et objets traités. Cette approche basée sur des périmètres à géométrie variable est susceptible de déborder les limites à chaque fois que cela donne du sens. Cet angle paraît plus pertinent que celui imposé par un découpage administratif, notamment en districts, qui à bien des égards est devenu désuet.³²

Les travaux du ThT politique et collaboration sont significatifs à ce titre; ils se sont greffés sur les rencontres régulièrement organisées par le groupement des communes «frontalières». L'extension de la VS sur le territoire des cantons riverains d'Argovie et de Lucerne, qui est déjà envisagée mais qui ne sera mise en pratique qu'une fois la VS consolidée dans son périmètre actuel, se pratique donc déjà.

Le fait que chaque projet connaisse un périmètre propre est également un atout dans le sens qu'il permet d'opérer une intégration très pragmatique de nouveaux partenaires qui sont ouverts à une collaboration lorsqu'ils en voient des avantages très concrets. De ce fait, ce principe permet un fonctionnement assez souple et signifie que la porte reste ouverte à une participation ultérieure. Il agit comme un élément assouplissant les limites entre le dedans et le dehors.³³

³² Le canton de Berne, par exemple, en connaît 26! Ces districts n'auraient plus aucune signification en tant que facteur politique, ce découpage ayant perdu de sa légitimité; il relèverait «du temps où le téléphone n'existait pas encore».

³³ Il est possible, par exemple, d'être en dehors du projet (ne pas être coopérateur) tout en prenant part à des travaux thématiques; un acteur peut également être dedans (être coopérateur) sans

4.1.3 Partenariat privé-public; gage de légitimité de la VS

La VS est perçue comme un organe œuvrant dans l'intérêt de la région en cherchant à améliorer les conditions cadre.³⁴ La composition de la *Verwaltung* est représentative de la région. Ses membres sont bien ancrés dans les organes qu'ils représentent, sont bien informés sur ce qui s'y passe et connaissent les structures régionales.

Cette représentation équilibrée, notamment par la présence de nombreuses organisations, est importante par rapport à la reconnaissance des objectifs poursuivis par la VS, spécialement de la part des instances supérieures officielles. La bienveillance des deux Cantons concernés, bien que ne se concrétisant par aucun soutien tangible, alimente les espoirs des porteurs de la VS quant à un appui ou suivi, voire une participation financière futurs de leur part en ce qui concerne des projets concrets à venir.

4.2 Points faibles et aspects problématiques

Les points faibles du projet relatés ci-dessous sont révélateurs de l'environnement difficile dans lequel s'insère le projet. Ce contexte difficile pèse sur le fonctionnement de la VS (son organisation interne, sa capacité de mobilisation de ressources humaines et financières) ainsi que sur l'information et la communication autour du projet et de son sens.³⁵ Les aspirations d'ordre politique de la VS se trouvent limitées par les structures politico-administratives en place. Mais les difficultés auxquels se trouve confrontée la VS sont aussi liées au caractère quelque peu insaisissable du projet. Ce trait négatif est très souvent mentionné par les différents interlocuteurs, quand il est question de qualifier le projet, de se prononcer sur ses objectifs et ses acquis, de faire part des motivations pour s'y engager ou non et des besoins auxquels la VS cherche à répondre.

4.2.1 Le contexte: le poids des structures en place

Bien qu'il soit admis «que les structures politiques en place sont parfois à l'origine de situations problématiques et regrettables» pour la région et qu'il existe des besoins en matière de coordination entre les différents cantons et leurs régions, la VS n'est pas forcément considéré comme étant l'organe adéquat pour traiter ce type de dysfonctionnements. Les démarches visant à remédier aux insuffisances en matière de coordination vont à l'encontre du fonctionnement administratif ordinaire; elles peuvent déranger parce qu'elles n'y sont pas prévues ou parce qu'elles empiètent sur des compétences bien établies. De ce fait, la VS est parfois ressentie comme concurrente aux structures politico-administratives. Cette rivalité est d'autant plus mal vécue que les structures traditionnelles sont de plus en plus critiquées – par les milieux économiques, mais aussi par certains citoyens et élus – comme étant inadaptées aux réalités actuelles de la région .

Les structures administratives sont plus pesantes encore lorsqu'une frontière cantonale entre en jeu. Leur assouplissement ne pourra être obtenu que grâce à des efforts soutenus et

avoir des activités particulières au sein de la VS. Il est possible de passer, en fonction des opportunités qui se présentent, d'un état de veille à un état actif, et réciproquement.

³⁴ Elle n'est pas associée à des milieux poursuivant des intérêts particuliers, que ce soit par rapport à une couleur politique, à un secteur d'activité ou à une institution.

³⁵ Information et communication à usage interne, au sein des différents groupes de travail, à l'intention des supporters réels ou potentiels.

entrepris dans la durée. La tâche semble plus ardue encore quand une région périphérique (moins influente) est concernée ou quand les finances publiques sont précaires³⁶. Or les prestations que compte fournir la VS dépendent pour une large part de la volonté des instances cantonales de tenir compte dans leurs activités des préoccupations et des demandes issues de la VS et d'en assumer, au moins en partie, les éventuelles conséquences financières. Il apparaît que la capacité de la VS de «garder la balle», en dépit de ces circonstances défavorables, constitue un des aspects déterminants pour l'avenir du projet. La composante temporelle semble avoir été sous-estimée lors de l'élaboration du projet VS qui s'est faite, comme nous l'avons vu, sous une impulsion cherchant un aboutissement immédiat.³⁷

Sous cette double pression, celle issue des structures en place et celle liée à la nécessité d'arriver à «mettre sur le marché» rapidement des produits dont le développement se relève être un processus lent, il y a un réel danger que le projet s'effiloche et que les acteurs engagés se démotivent. La pression liée au temps se trouve encore renforcée du fait que les personnes engagées dans le projet ont eux-mêmes des disponibilités réduites.

4.2.2 Publics-cibles: les partenaires potentiels déjà très sollicités

Plus le réseau des membres coopérateurs est diversifié et «touffu», plus la VS peut faire valoir sa légitimité. Mais pour mener des activités concrètes, elle doit également être capable de mobiliser des partenaires, qu'ils aient adhéré à la société coopérative ou non. Son principal «réservoir de recrutement» est constitué des communes ainsi que des entreprises situées dans son périmètre. Dans un premier temps, ce recrutement auprès des organisations publiques et privées a donné des résultats satisfaisants, mais les nouvelles souscriptions sont actuellement plus difficiles à obtenir. Les communes enrôlées sont encore trop peu nombreuses, l'engagement des milieux économiques suit une courbe fléchissant dans le temps.

La VS évolue donc toujours davantage vers un partenariat d'acteurs publics et, de sorte, s'éloigne des milieux économiques. Une bonne représentation des entreprises serait pourtant déterminante pour la VS, pour apporter leur manière d'envisager les choses, pour introduire des idées nouvelles, pour légitimer le travail effectué au niveau politique.

4.2.3 Le fonctionnement de la VS: des ressources limitées

La VS doit composer avec des moyens limités, tant en termes de ressources humaines que financières. Ces deux aspects sont liés dans la mesure où, du moins en partie, la relative pénurie d'argent rend plus difficile la mobilisation de forces de travail et le financement d'activités que la VS souhaite initier.

Pour les aspects financiers, la règle des dépenses à compenser par des recettes représente une limite difficile à franchir. Une surestimation, lors du montage du projet, du nombre de coopérateurs rend fragile l'assise financière, cela d'autant plus que, s'agissant de processus qui demandent beaucoup de temps, des pré-investissements sont indispensables.

³⁶ Dans ce cas, les frontières cantonales deviennent encore plus étanches, de crainte de perdre le contrôle sur la gestion des finances cantonales et de voir les ressources absorbées par des arrangements dont certains termes échappent au canton.

³⁷ «Le projet devance probablement son temps. Il faut avoir les reins suffisamment solides pour survivre jusqu'au moment où le temps sera mûr.»

La fragilité des finances se répercute sur le développement de projets concrets au sein des ThT. Dans le ThT culture, par exemple, le manque de confiance par rapport à la disponibilité effective des moyens financiers pourtant promis pour sa mise en œuvre se répercute négativement sur l'engagement des personnes prenant part à ces travaux.

L'avenir de la VS dépendra fortement de la capacité de la *Verwaltung*, à consolider les projets concrets, développés dans des ThT. Ses membres engagés dans les différents groupes de travail doivent davantage y assurer un suivi, consistant à:

- fixer des priorités claires, partagées par l'ensemble des acteurs engagés dans la VS et les différents groupes de travail;
- définir les modalités de travail: les responsabilités, tâches et nature de l'engagement de chacun; leadership dans les ThT;
- bien identifier les produits sur lesquels les groupes thématiques souhaitent aboutir: type de prestations, public-cible;
- élaborer pour chaque «produit» un modèle de financement et développer une stratégie de mise en œuvre et de «commercialisation».

Du fait des structures relativement lâches au niveau de ThT, les activités au sein des groupes de travail sont ressenties par certains participants comme du «travail opérationnel sans stratégie» ou, pire, «d'exercice alibi».

Tant que les activités de la VS ne génèrent pas de revenus supplémentaires, elle se trouvera confronté aux problèmes dont nous avons fait état ci-dessus. Il faudra veiller à ce que les choix que devra opérer la VS à l'avenir ne soient pas exclusivement dictés par des préoccupations d'ordre financier mais tiennent compte de tous les autres aspects importants pour le développement du projet.

4.2.4 Communiquer autour du concept de la virtualité

«Il est difficile de communiquer autour d'une structure théorique, autour d'une entité virtuelle. Le projet est encore trop "académique"». ³⁸ Ces propos résument la difficulté que rencontre la VS à conférer au projet une bonne lisibilité auprès des acteurs régionaux. Ce problème se trouve renforcé dans la communication et l'information s'adressant au «grand public». Bien que la VS ne soit pas totalement inconnue auprès de la population, elle reste une coquille vide. Une meilleure présence dans les médias doit remédier à cette situation. ³⁹

L'appellation de la VS constitue un autre obstacle à une meilleure notoriété du projet. Marquante en raison du @, son nom est néanmoins peu heureux: d'abord parce que la notion de virtuel est comprise très différemment d'une personne à l'autre, ensuite parce qu'elle renforce encore cette impression d'abstraction, de non concret. Un changement de nom ne peut être envisagé actuellement; le projet est encore trop fragile pour repartir sous un sigle nouveau qui nécessiterait de reprendre tout le travail de promotion.

³⁸ Propos d'un membre de la *Verwaltung* de la VS.

³⁹ Pour cela, un «poste» de responsable de l'information a été créé. La présence dans la presse écrite se trouve entravée par sa géographie particulière, elle aussi marquée par des «frontières» entre deux grands éditeurs, rivaux, qui se partagent le périmètre.

Si l'intérêt du public veut être maintenu, il est indispensable que la communication autour du projet mette en avant des contenus concrets et attractifs⁴⁰, en prenant appui sur des événements marquants ou des résultats concrets issus des activités de la VS. En signalant clairement les étapes franchies, ou les «*mile stones*», l'avancement du projet peut être illustré et déployer des effets mobilisateurs. La stratégie de communication devrait aussi davantage tenir compte des publics-cibles et assigner une fonction mieux définie aux différents supports d'information.⁴¹

4.2.5 *Stratégie Internet*

Le volet Internet a été déterminé au début du projet comme la pierre angulaire de la stratégie de communication. A ce moment, la VS n'avait pas encore fait l'objet d'un montage financier et les coûts liés à l'outil Web (conception du site, son exploitation) n'ont pas été évalués. Les aléas du projet ont ensuite eu pour effet que les forces des acteurs soient entièrement absorbées par la mise en place des structures et l'organisation des activités courantes.⁴² La mise en service du site est restée un acte isolé, aucun développement n'étant intervenu depuis lors. Faute de moyens financiers et de ressources humaines, la stratégie relative au Net n'a fait l'objet d'aucune modification.

L'actuelle faiblesse du volet Net est la conséquence de cet immobilisme. Le statut du site est ambigu: malgré le fait que ce dernier ne répond pas aux aspirations formulées au départ – à savoir être l'unique mode de communication – son rôle au sein du projet n'a pas été redéfini. Pour les uns il reste un élément central du projet, pour d'autres il constitue un aspect très secondaire. L'analyse de ses apports est par conséquent aussi très variable. De même, le public auquel il est censé s'adresser en priorité fait également l'objet d'une représentation assez floue et divergente.

En revanche, il y a unanimité quant au potentiel de développement que comporte ce volet ainsi qu'au fait qu'il n'a pas atteint le niveau d'attention souhaité. Compte tenu de l'évolution future de ce mode de communication, il reste beaucoup à faire au niveau du site, mais cette volonté bute sur les ressources limitées. A l'ère de la société d'information où la communication est omniprésente, il convient de s'interroger sur la manière la plus adéquate de communiquer et, surtout, sur les contenus que l'on souhaite transmettre par le biais du Web. Il convient de fixer des priorités en matière de communication et de la structurer en conséquence.

L'Internet a indéniablement amélioré la transparence au sein même de la VS. Ses apports semblent plus mitigés au niveau du marketing du projet. L'offre Internet est relativement grande dans la région, ce marché étant en plein boom. L'offre du site de la VS, si elle devait évoluer, devrait donc, en plus des réflexions déjà signalées, tenir compte des nombreux sites issus de la région. Dans l'optique d'une éventuelle adaptation du site, il convient de garder à l'esprit les règles relatives à la convivialité d'un site.

⁴⁰ La préoccupation majeure de la VS, à savoir promouvoir la collaboration dans le contexte de la globalisation grandissante, n'est pas nouvelle.

⁴¹ Internet, communiqués dans la presse, organisation d'*events*, contacts personnels et individualisés. Si le public cible est constitué essentiellement d'internautes, le site Web n'a pas assez à offrir. Si, en revanche, il est composé de «Monsieur Tout-le-monde», la communication doit devenir plus concrète.

⁴² Cf. point 3.4.2.

4.3 Défis à relever

Nous avons identifié un certain nombre de facteurs critiques au sein du projet VS dont découlent une série de défis que la VS devra affronter rapidement.

4.3.1 *Mieux asseoir la VS en établissant la preuve de son utilité*

Une difficulté à laquelle se heurte le projet dans presque toutes ses activités est le fait qu'il manque d'éléments concrets, susceptibles d'«appâter» des partenaires potentiels. La VS n'est toujours pas en mesure de fournir des résultats clairement imputables à son activité et qui permettraient d'asseoir sa légitimité.

Si cet état de fait devait se prolonger, la crédibilité de la VS en souffrirait grandement. Le souffle des personnes déjà actives en son sein risque de retomber. Peut-être la VS doit-elle réduire ses ambitions dans ce domaine et développer – en parallèle à un ou maximum deux autres projets déjà bien engagés – des activités bien visibles et plus faciles à mettre sur pied (moins coûteuses, peu tributaires de la bonne volonté d'institutions extérieures). Elles pourraient par exemple privilégier des aspects liés à l'identité régionale, pour bénéficier de l'attention des acteurs régionaux, pour élargir son assise à un cercle d'acteurs plus large et, de sorte, pour mieux consolider la démarche VS.⁴³

Les priorités fixées quant aux différents projets en développement actuellement ne sont pas suffisamment bien communiquées et font l'objet de vues divergentes. Ces ambiguïtés doivent être levées rapidement pour signifier clairement aux personnes engagées dans quels champs elles opèrent.

La VS répond-elle à un besoin ou doit-il d'abord être suscité? L'origine et la nature exacte des difficultés de la VS devront être mieux connues. Si la VS répond, aux yeux de ses initiateurs, à une nécessité établie, il ne faut pas oublier que, vu de l'extérieur, la clause du besoin se mesure à l'aune de ce qu'elle a atteint et pourra atteindre dans un proche avenir. Il convient également de garder à l'esprit que la VS empiète dans son action sur des domaines occupés par des structures plus anciennes, qu'elle vit donc dans une situation de concurrence. Ce fait doit être pleinement intégré dans la stratégie relative à la VS, en accordant les objectifs avec la marge de manœuvre dont dispose la VS.

4.3.2 *Utiliser le potentiel Internet à bon escient*

L'outil Internet est mal exploité par la VS. Son utilisation peut être optimisée, en précisant davantage son rôle au sein du projet. En fonction de la stratégie de communication arrêtée, des améliorations, pas forcément coûteuses, pourront y être apportées. Dans son utilisation actuelle, il suffirait par exemple de mieux structurer le site par l'ajout de nouvelles rubriques qui reflètent davantage les activités prioritaires de la VS, de lui donner une présentation un

⁴³ L'idée de l'organisation d'un petit marathon, évoquée par un interlocuteur, nous paraît une idée à développer. Elle va dans le sens de ce que nous proposons. Sa réalisation permettrait en effet de donner une existence concrète au périmètre de la VS. Par ailleurs, il y a un impact considérable à attendre de ce type de manifestation qui fait l'objet d'un engouement populaire grandissant. Un parrainage par des entreprises de la région semble réaliste, compte tenu des avantages évidents qu'offre cette formule aux partenaires y prenant part. Une répétition (bis-)annuelle de cette manifestation constituerait une occasion où la VS pourrait se mettre périodiquement sur le devant de la scène.

peu plus attractive et, surtout, de veiller à une actualisation plus soutenue des informations en ligne.

Il nous paraît également opportun de réfléchir sur un «rehaussement» de la fonction du site, en l'envisageant comme un «produit» ou une prestation de la VS. Cette interrogation permettrait de mieux sonder son potentiel et de connaître davantage les développements possibles. Le site mérite d'être mieux intégré au projet. Il conviendrait de s'assurer la collaboration d'une personne prête à investir son imagination, sa créativité et son savoir-faire dans cet outil qui reste central pour la VS en matière de communication.

Il est envisageable de conférer au site le statut de projet prioritaire et de créer un ThT chargé d'explorer et de préparer son développement. Nous avons vu que de nombreuses synergies existent avec d'autres centres d'intérêt présents dans la VS, telles les idées formulées au sein des groupes de travail voués à la culture ou à la formation.

4.3.3 Mobiliser les acteurs régionaux

Un enjeu majeur de la VS réside dans son pouvoir de mobilisation des acteurs régionaux. Il s'agit également de surmonter un scepticisme ambiant à l'égard de la VS ainsi que de sa capacité à modifier effectivement les données régionales.

La prédominance de personnes issues de la politique, «ouvertes à tout et ne voulant faire obstacle à rien», fait que certaines personnes ont l'impression que «rien de concret ne se passera finalement».

L'ancrage du projet reste donc à construire, en ressortant mieux l'intérêt commun et en intéressant et impliquant davantage la population de la région ainsi que des «têtes pensantes indépendantes». Le projet doit gagner davantage en élan, par exemple en s'assurant la collaboration d'un cercle plus large de personnes réellement actives et disponibles.

4.3.4 Maîtriser les multiples champs d'intervention par une gestion rigoureuse du projet

Le champ d'intervention de la VS est extrêmement large, ce qui complexifie la gestion du projet: risque de dispersion des forces dans des domaines multiples, lisibilité moindre des acquis en raison des activités très diverses. L'avenir de la VS dépend largement des compétences de la *Verwaltung* à maîtriser cette situation. Elle doit notamment veiller à ce que les activités de la VS se déroulent en fonction de règles plus formalisées, précisant les responsabilités et les tâches de chacun et assurant une parfaite transparence au sein du projet.

Le fonctionnement des ThT, nous semble-t-il, pose problème dans la mesure où il repose sur des principes relativement informels et pas toujours suffisamment explicités entre les différents participants. Ces groupes devront trouver une assise plus large, permettant de dégager des disponibilités plus grandes pour des tâches qui, surtout lorsqu'il s'agit de passer à l'opérationnalisation des idées, se révèlent souvent fastidieuses et de longue haleine. Notamment les personnes assumant déjà d'autres tâches relativement lourdes au sein de la VS devront pouvoir être déchargées à ce niveau.

ANNEXES

ANNEXE 1: SOURCES

Sources relatives au cas Virtuelle St@dt

SCHWALLER Ulrich, ZEMP Othmar, 200?, *Spielregeln für die virtuelle Stadt*. Luzern: NDS Marktorientierte Unternehmensführung, HSW Luzern, 54 p.

http://www.virtuelle-stadt.org	Die virtuelle Stadt in Thal-Gäu, Bipperamt und Oberaargau
http://www.mittellandzeitung.ch	Mittellandzeitung.ch
http://www.regionthal.ch	Verein Thal online
http://www.oberaargau.ch	Homepage Region Oberaargau
http://www.jgk.be.ch/regierungsstatthalter	Regierungsstatthalterämter des Kantons Bern
http://www.ihv-tgb.ch	Industrie- und Handelsvereins Thal-Gäu-Bipperamt

Ouvrages traitant des NTIC

ASCHER François, 2000, *Ces événements qui nous dépassent, feignons d'en être les organisateurs: Essai sur la société contemporaine*. La Tour d'Aigues: Editions de l'Aube, 300 p.

BOULIANNE Louis-M., CREVOISIER Olivier & al., 2001, *Economie et aménagement du territoire. Nouvelles pratiques organisationnelles des entreprises: conséquences spatiales pour le territoire et l'aménagement du territoire. Rapport final*. Lausanne: Communauté d'études pour l'aménagement du territoire.

COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN, 1999, Technologies de l'information, organisation et performances économiques. Paris: Commissariat général du Plan.

GROUPE DE COORDINATION SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION (GCSI) (éd.), 2000, *Rapport et concept du 9 juin 2000 à l'intention du Groupe de coordination société de l'information (GCSI): "guichet virtuel": La communication électronique avec l'administration, le Parlement et les tribunaux*. Bienne: Office fédéral de la communication (OFCOM), 37 p.

GROUPE DE COORDINATION SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION (GCSI) (éd.), 2001, *3^e rapport du Groupe de coordination Société de l'information (GCSI) à l'intention du Conseil fédéral du 30 avril 2001*. Bienne: Office fédéral de la communication (OFCOM), 102 p.

GROUPE DE COORDINATION SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION (GCSI), 2001, *isps.ch newsletter: la lettre d'information du groupe de coordination société de l'information – GCSI/1-12*.

- LERESCHE Jean-Philippe (sous la dir. de), 2001, *Gouvernance locale, coopération et légitimité. Le cas suisse dans une perspective comparée*. Paris: Pedone, 389 p.
- METTAN Nicolas, 1998, *Evaluation de la plate-forme d'information Valais (PFIV): rapport final*. Lausanne: Communauté d'études pour l'aménagement du territoire.
- METTAN Nicolas, 2000, *Bilan et avenir de la plate-forme d'information Valais (PFIV): rapport final*. Lausanne: Communauté d'études pour l'aménagement du territoire.
- MUSSO Pierre, RALLET Alain, 1995, *Stratégies de communication et territoires*. Paris: L'Harmattan, 299 p.
- PLANVAL, 2001, Öffentliche und privatwirtschaftliche Vernetzungsprojekte im Bereich der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien – Analyse von bereits initialisierten Schweizer Projekten im Hinblick auf ihre Anwendbarkeit im Rahmen der flankierenden regionalpolitischen Massnahmen und Beurteilung der Oberwalliser Projekte e-Government+ und E-Economy-Center (ECC). Brig: Gruppe 80 – Flankierende regionalpolitische Massnahmen; Kanton Wallis.
- RALLET Alain, 1993, Les télécommunications: un facteur clé du développement régional? *Revue d'économie régionale et urbaine (RERU)* 1, p. 97-120.
- REGIO+NET, 2001, *REGIO+NET News* 4.
- VODOZ Luc, 1998, Les médias régionaux : quel peut être le rôle des pouvoirs publics face à l'avenir des médias audiovisuels et électroniques dans le Chablais ? Séminaire du jeudi 19 novembre 1998 à Monthey: rapport de synthèse. Lausanne: Communauté d'études pour l'aménagement du territoire.
- VODOZ Luc, MONTEVENTI WEBER Lilli, PFISTER Barbara, 2001, *Les services internet : quelles articulations entre les citoyens et l'Etat?* in: Leresche Jean-Philippe (sous la dir. de), *Gouvernance locale, coopération et légitimité. Le cas suisse dans une perspective comparée*. Paris: Pedone, 389 p.
- VODOZ Luc, PFISTER Barbara, BLASER Jeremias, 1998, *Internet et politique en Suisse : quel impact pour les organisations intermédiaires?* Berne: Conseil suisse de la science; Lausanne : Communauté d'études pour l'aménagement du territoire, 108 p.

ANNEXE 2: LISTE DES INTERLOCUTEURS

SUTTER Robert	Grossrat, président de la Region Oberaargau Président VS, ThT culture
HAFNER Judith	Présidente du Gewerbeverein Balsthal-Klus vice-présidente VS
STOKAR Martin	Secrétaire de la région LIM Thal, administration VS, secrétaire VS, responsable du site
ISCHI Markus	Secrétaire Region Oberaargau , administration VS, secrétaire VS
BALLI Dorette	Gewerkschaftsbund Oberaargau, conseillère communale Langenthal (membre initiateur et membre coopérateur) administration VS, citoyenne VS
KAESER Hans-Jürg	Président de la ville de Langenthal (membre coopérateur) administration VS, ThT politique et collaboration
SIMON Ueli	Président de la commune de Niederbipp (membre coopérateur), administration VS
ZIMMERLI Kurt	Regionalverein Olten-Gösigen-Gäu (membre coopérateur), administration VS
GERBER Daniel	Journaliste, responsable de l'information au sein de la VS
STEINMANN Ueli	Aare Seeland mobil AG (membre initiateur et membre coopérateur) ThT Verkehr
JOSSEN Christine	Responsable du tourisme et marketing auprès de la Region Oberaargau, déléguée à la culture de la ville de Langenthal, citoyenne VS, ThT culture
SPRECHER Johannes	Onyx Energie Mittelland (membre coopérateur)
ANDRES Ursula	Présidente de la commune de Wangen an der Aare (membre initiateur); citoyenne VS
BARDELLI Guido	Bourquin A. & Cie membre initiateur
LERCH Martin	Regierungsstatthalter Amt Aarwangen